
Elaboration du plan d'affaire

Dr LAOUALI Abdoukadi
Email: kadlaouali@yahoo.fr

GSM: 97 86 62 05

A l'issu de ce module, les participants doivent être capables de :

- faire la différence entre un projet et les différents concepts connexes
- maîtriser les différentes étapes de la vie d'un projet et situer la place du suivi et de l'évaluation dans ce cycle
- Élaborer un business plan

Présentation des participants

- ✓ Votre nom
- ✓ Vos études et expériences professionnelles en économie/gestion de projets
- ✓ Vos motifs et attentes de votre participation à l'atelier
- ✓ Types de projets sur lesquels vous avez récemment travaillé en

Programme de la formation

I. Concepts

II. Étapes de la gestion du cycle de projet

III. Plan financier

Qu'est-ce qu'un projet?

Un projet est un ensemble d'activités visant des objectifs concrets dans un temps et à l'aide d'un budget déterminé

Un projet doit avoir clairement identifié :

- ❑ les acteurs et bénéficiaires
- ❑ les problèmes à résoudre
- ❑ les modalités de suivi et d'évaluation
- ❑ les avantages durables et les coûts attendus

Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs préalablement définis.

Il peut être également défini comme un ensemble d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées qui sont des **COÛTS** et dont on attend des **AVANTAGES** monétaires ou non monétaires futurs.

Les projets de développement sont des projets qui visent les transformations qualitatives de la société. Ces transformations peuvent être économiques (améliorer les revenus d'un groupe cible), sociale et même culturelle.

Généralement, le projet comprend :

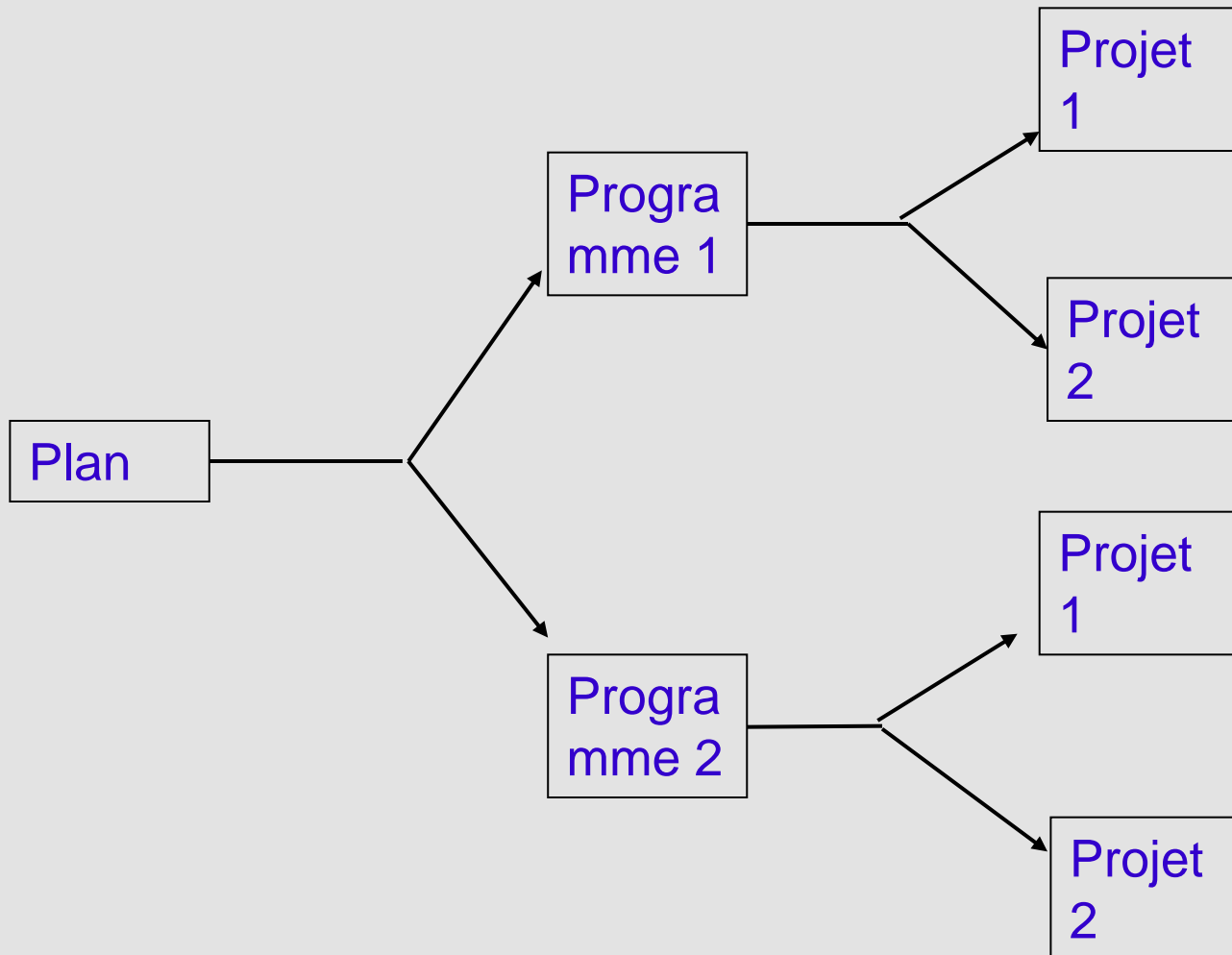
- a. Des parties prenantes clairement identifiées, notamment le groupe cible principal et les bénéficiaires finaux ;
- b. Des mécanismes de coordination, de gestion et de financement clairement définis ;
- c. Un système de monitoring et d'évaluation (pour soutenir la gestion de la performance) et
- d. Un niveau adéquat d'analyse financière et économique, montrant que les avantages générés par le projet seront supérieurs à son coût.

Distinction Projets - Programme - Plan

Les programmes constituent un ensemble de projets qui concourent à la réalisation d'objectifs complémentaires.

L'élaboration des programmes s'insère dans le cadre des perspectives et des plans plus globaux

Ainsi, on a le graphique suivant :



Exemple: Plan de développement d'une localité

Programme 1 : Assainissement

Projet1 : Construction d'infrastructures de drainage des eaux souillées

Projet 2 : Sensibilisation des populations à l'entretien des infrastructures

Programme 2 : Electrification

Projet 1 : Construction du réseau électrique

Projet 2 : acquisition de groupe électrogène

Qu'est-ce qu'un plan d'affaire?

Un plan d'affaire ou business plan est un document qui détaille l'ensemble du projet ainsi que l'évolution attendue de son activité, durant les premières années de son exercice.

C'est la phase ultime dans le montage du projet en ce qu'il récapitule et concrétise le projet.

Les différents éléments ou chapitres indispensables à détailler dans un plan d'affaire sont:

1. Les contexte ou environnement du projet
2. La stratégie globale mise en œuvre
3. l'équipe du projet principalement les personnes chargées du management du projet
4. Le mode de financement du projet
5. Le plan d'évolution prévu
6. Et le retour sur l'investissement attendu

Le plan d'affaire intervient après l'étude de marché, le business model et l'élaboration de la stratégie commerciale et opérationnelle.

A l'externe, c'est un outil de communication car c'est grâce à lui que vous allez pouvoir communiquer pour convaincre d'éventuels partenaires de rejoindre ou soutenir le projet.

A l'interne, il permet de piloter le développement du projet et de constater d'éventuels écarts par rapport aux prévisions initiales.

Différence entre business plan et business model (ou modèle économique):

Le business model présente la façon dont le projet ou l'entreprise espère générer son profit voire la façon dont elle se positionne sur son marché, avec ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, etc.

Alors que le plan d'affaire présente la stratégie globale du projet notamment financière, économique etc. pour les années à venir. Ainsi, le business plan intègre le business model.

Conception de projet

Quels sont les éléments qui caractérisent un projet?

Plusieurs éléments caractérisent un projet. On peut retenir entre autres :

- Le temps ; c'est le délai qui sépare la fin d'un projet du moment où il a été identifié.
- Le Coût : c'est la masse de ressources financières à consacrer à la réalisation du projet.
- La qualité : c'est le seuil d'acceptabilité du projet. Elle définit le niveau de combinaison des ressources matérielles et des hommes à affecter à la réalisation du projet.

Ces différents éléments varient d'un projet à un autre.

Cycle de vie d'un projet

Le cycle d'un projet peut être structuré en cinq étapes:

1. Programmation
2. Identification
3. Formulation ou instruction
4. Mise en œuvre
5. Evaluation

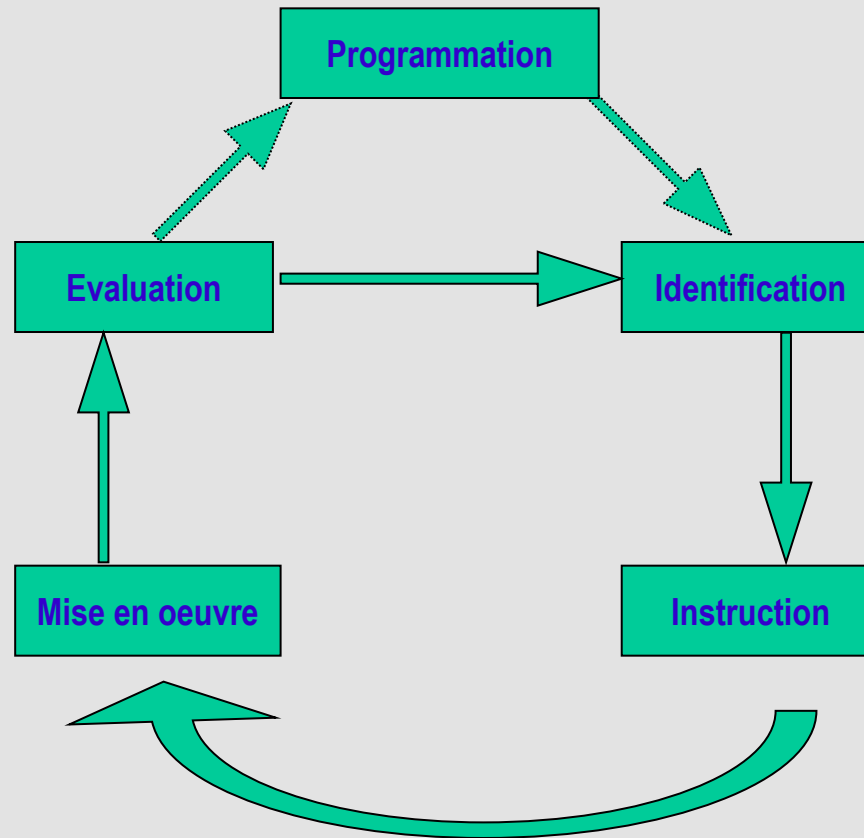


Figure 1. Cycle de vie d'un projet

- 1. Programmation:** définit le lien entre le projet et les stratégies et objectifs généraux de (s) politiques(s) développées par le pays;
- 2. Identification:** énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation;
- 3. Formulation:** élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels, faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental; préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement;

4. Mise en œuvre: déroulement et suivi du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées et orientées vers l'obtention de résultats précis.

Vérification régulière et continue (suivi) de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires;

5. Evaluation: bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires

Etapas de la Gestion du Cycle de Projet (I)

Qu'est ce que la Gestion du Cycle de Projet?

Le passage de l'idée de projet de départ à la réalisation concrète du projet suivant un certain nombre d'étapes nécessaires à sa réussite est ce qu'on appelle la Gestion du Cycle de Projet (GCP) ou encore l'approche projet.

La gestion du cycle de projet désigne l'activité de gestion et de prise de décision pendant le cycle du projet (y compris les missions, rôles et responsabilités, documents clés et choix de décisions).

Étapes de la Gestion du Cycle de Projet (II)

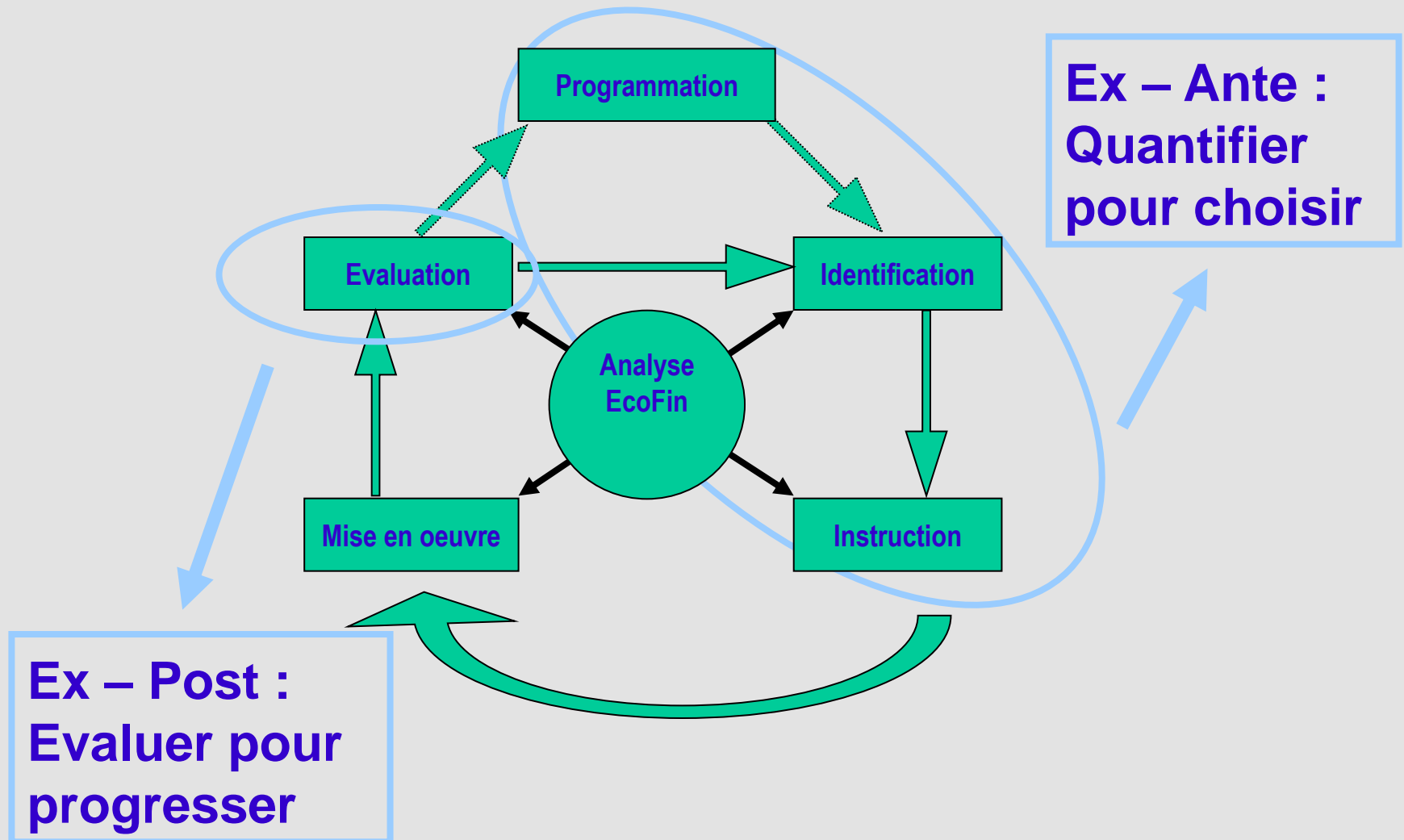
Le concept de GCP a pour **objectif d'améliorer la qualité de la conception et de la gestion des projets** et donc de l'efficacité de l'aide au développement.

La GCP se préoccupe de l'atteinte des objectifs du projet et de sa viabilité, tout en mettant l'accent sur les intérêts des bénéficiaires.

Le cycle de gestion de projet est un processus continu où chaque étape conditionne l'étape suivante.

Etapes de la Gestion du Cycle de Projet (III)

Analyse économique et financière dans le Cycle des opérations



Étapes de la Gestion du Cycle de Projet (I)

Première étape : montez votre projet !

On passe à l'action ! Chaque projet est unique : il n'y a pas réellement de règle type pour monter un projet, mais certains points demeurent essentiels :

- Restez motivé et croyez en vos capacités !
- Définissez clairement votre projet : Où, quand, comment, pourquoi, avec qui...

Etapes de la Gestion du Cycle de Projet (II)

Les questions suivantes ne peuvent être évitées :

- **Où ? L'implantation géographique :**

Il est important de déterminer quel va être le "territoire" de votre projet, de circonscrire le lieu de son action, géographique et social. Cela participe de la philosophie, de l'essence du projet et contribue à en évaluer la portée. S'inscrit-il dans un contexte de développement local, en adéquation avec d'autres actions de proximité, concerne-t-il une population déterminée, une niche sociale ou professionnelle ?

- **Quand ? La période**

Il est important de bien planifier l'ensemble des tâches à effectuer pour ne pas être pris de court... vous pouvez établir un calendrier de vos futures mise en œuvres. Le plus tôt, c'est le mieux, pour demander l'autorisation d'utiliser le lieu de votre action aux dates choisies. Il est nécessaire aussi de s'assurer qu'il n'y ait pas d'impératifs de calendrier. De plus, si votre projet coïncide avec un des grands thèmes qui transparaissent dans l'actualité, s'il est en phase avec les préoccupations contemporaines, vous aurez plus facilement des entrées auprès de vos partenaires financiers ou des accroches auprès des médias.

Etapes de la Gestion du Cycle de Projet (III)

- **Quoi ?** En quoi consiste votre projet ?

Détaillez les objectifs de votre projet en évoquant les points suivants : En quoi votre projet peut-il répondre à un besoin ? Quelle en est la cible ? (public, tranche d'âge...)? En quoi est-il original ? Quels peuvent être les intérêts à venir soutenir ou découvrir votre projet ? Donner un titre à votre projet

- **Qui ?** Porteur du projet.

Toute réalisation soignée demande un investissement global et réclame la coopération d'un groupe. L'adéquation hommes/projets est un premier gage de réussite.

Tous les membres de l'équipe ont-ils la même conscience des enjeux, la même motivation, le même engagement ? En quoi le parcours passé et futur des membres va-t-il influencer sur le projet ? Et comment l'équipe doit-elle répondre aux différentes nécessités qui se présenteront à elles ?

Etapes de la Gestion du Cycle de Projet (IV)

- **Comment ?**
 - En élaborant un plan de communication, il vous faudra déterminer précisément le message que vous voulez faire passer, à qui et selon quels moyens (Les médias, le public...)
 - En élaborant un plan de financement, différentes sources de financement sont envisageables. Il vous faudra adapter votre projet aux financements que vous aurez réellement obtenu.
 - Établissez un calendrier

Étapes de la Gestion du Cycle de Projet (V)

- Établissez un budget prévisionnel : il faut que vous estimiez les dépenses qui seront engagées pour votre projet, en vous aidant de demandes de devis, par exemple.

Sachez également que vous devez multiplier les demandes de subvention :

- il peut s'agir soit de subventions directes (financières)
- soit indirectes (c'est, dans ce cas, une valorisation : prêt de matériel, mise à disposition de ressources humaines...).

N'oubliez pas que les totaux de vos dépenses et de vos recettes doivent être égaux !

Etapes de la Gestion du Cycle de Projet (VI)

Deuxième étape : obtenez des financements !

De nombreux organismes ont la possibilité et même la vocation de vous aider à financer votre projet.

Cependant, afin de garantir votre succès et d'éviter la perte de temps, il convient de respecter quelques points importants.

Ainsi, votre dossier de demande devra être;

- bien ficelé,
- concis,
- synthétique
- mais présentant l'essentiel de votre action.

Veillez également à choisir l'organisme qui pourra vous aider en fonction de ses missions.

Etapes de la Gestion du Cycle de Projet (VIII)

Troisième étape : Réalisez votre projet et établissez un bilan

Le choix de l'équipe de coordination du projet est primordiale pour la réussite du projet

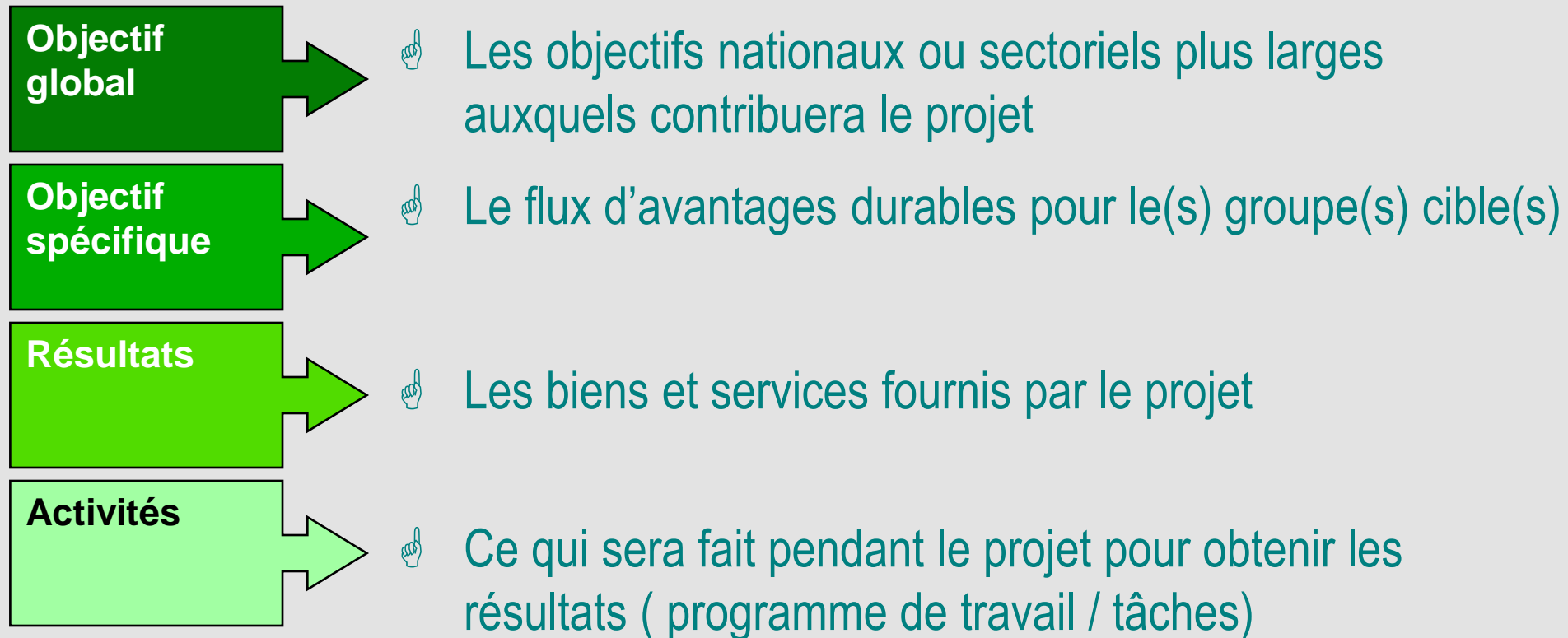
S'assurez de responsabilisation des agents en fonction de leurs compétences respectives

Mettez en place un dispositif de suivi-évaluation adéquat

Gardez toutes vos factures et justificatifs de dépenses. Il faut que vous établissiez :

- un bilan moral (les points positifs et négatifs de votre projet, les points à retenir...)
- un bilan financier (budget bilan, qui reprend les dépenses et recettes réellement dépensées ou obtenues)

Les différents niveaux de description d'un projet



Analyse des Parties Prenantes (I)

Qui?

Tout groupe de personnes qui a un intérêt/ rôle dans la résolution des problèmes identifiés et la recherche de solutions pertinentes.



Par exemple :

- ❑ institutions et organisations gouvernementales
- ❑ secteur privé et entreprises individuelles
- ❑ groupes de la société civile
- ❑ membres de communautés de base



Bénéficiaires:

Les parties prenantes qui devraient profiter de la mise en œuvre du projet,

à savoir :

- **les bénéficiaires finaux**

- **le groupe cible**

Analyse des Parties Prenantes (III)

Pourquoi l'analyse et la participation des parties prenantes ?

- ❑ Permet d'identifier et d'impliquer des groupes d'intérêt clés
- ❑ Permet d'obtenir des informations pertinentes
- ❑ Montre comment différents parties prenantes perçoivent une même réalité
- ❑ Met en évidence différents besoins (p.ex. ceux liés aux aspects de discrimination entre les sexes)
- ❑ Aide à identifier les conflits/ risques potentiels. Les parties prenantes développent leur propre stratégie convergente, divergente, contradictoire.
- ❑ Contribue à définir des objectifs appropriés, à choisir une stratégie et cibler les bénéficiaires



Quand ? Tout au long du cycle du projet

Parties prenantes à inclure dans l'analyse

Parties prenantes ou « agents »...	Analyse financière	Analyse économique
... dont l'investissement est financé par le projet	Oui	Oui
... dont l'investissement est suscité par l'existence du projet	Oui	Oui
... se livrant à des activités nouvelles	Oui / non ^(a)	Oui / non ^(a)
... dont le niveau d'activité est fortement modifié ^(b)	Oui	Oui / non ^(c)
... dont le niveau d'activité est marginalement modifié ^(b)	Non	Non

(a) Dépend de l'importance relative pour l'agent et le projet

(b) À la hausse ou à la baisse

(c) Dépend de l'importance relative dans le projet

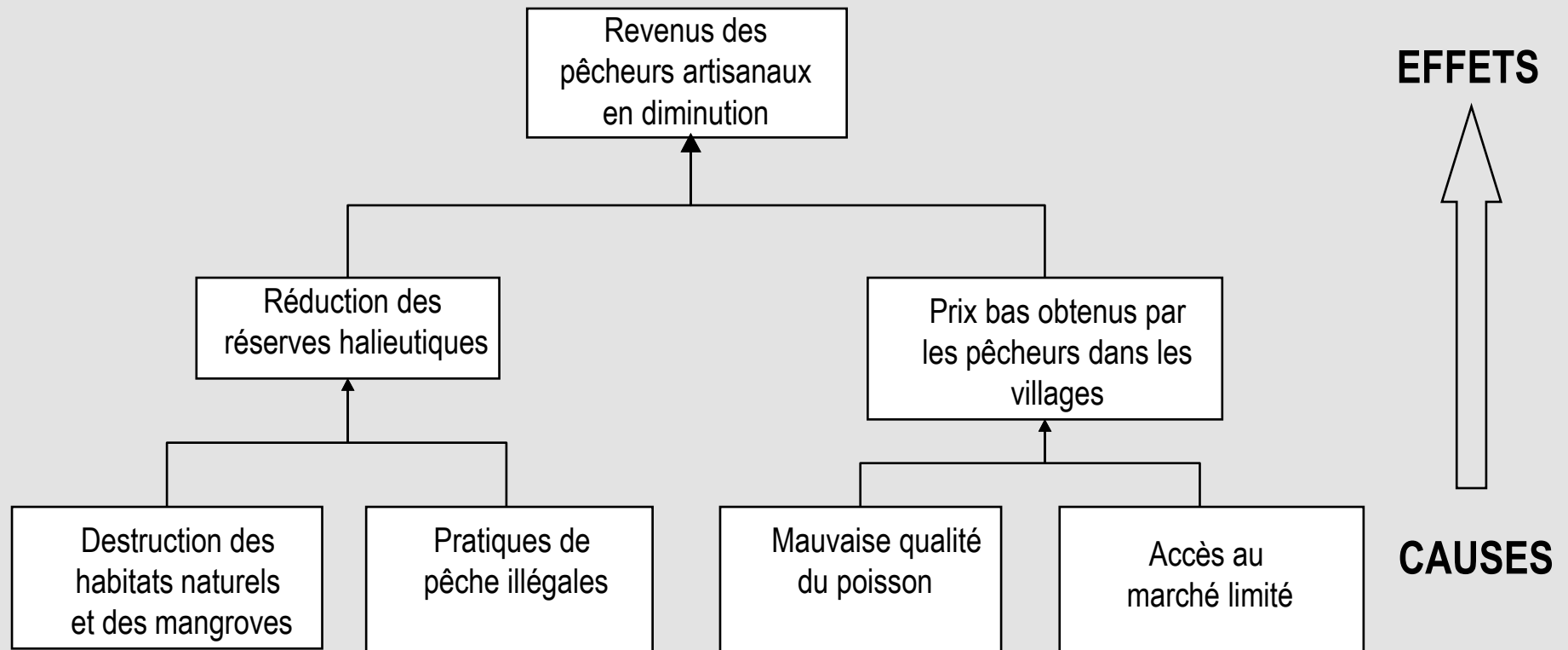
Pourquoi l'analyse des Problèmes?

L' « arbre à problèmes » montre les effets d'un problème ainsi que ses causes et permet d'identifier les vrais problèmes de fond.

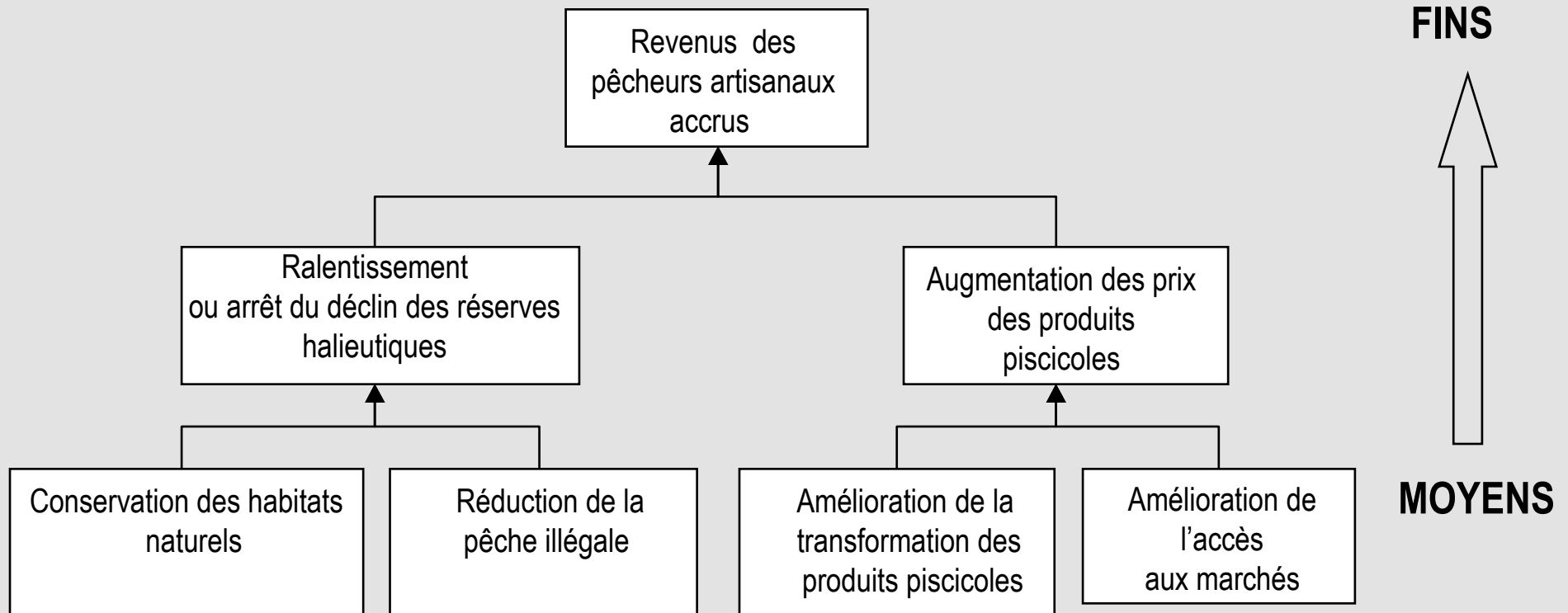
Les étapes principales sont:

- ❑ identifier un ou deux problème(s) de base (initiaux) qui affecte(nt) le(s) groupe(s) cible(s)
- ❑ identifier les problèmes/ contraintes associés
- ❑ analyser et identifier les relations de causes à effets et créer une première esquisse d'arbre à problème.
- ❑ vérifier la logique

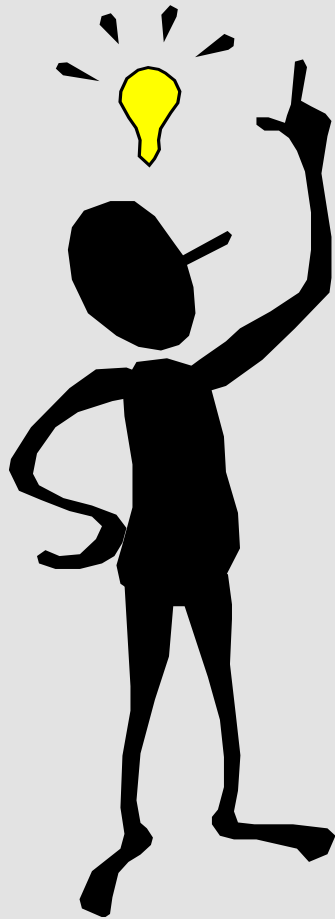
L'arbre à problèmes aide à établir les relations de causes à effets entre les problèmes



Convertir les problèmes en 'réalisations positives' en identifiant la relation moyens - fin



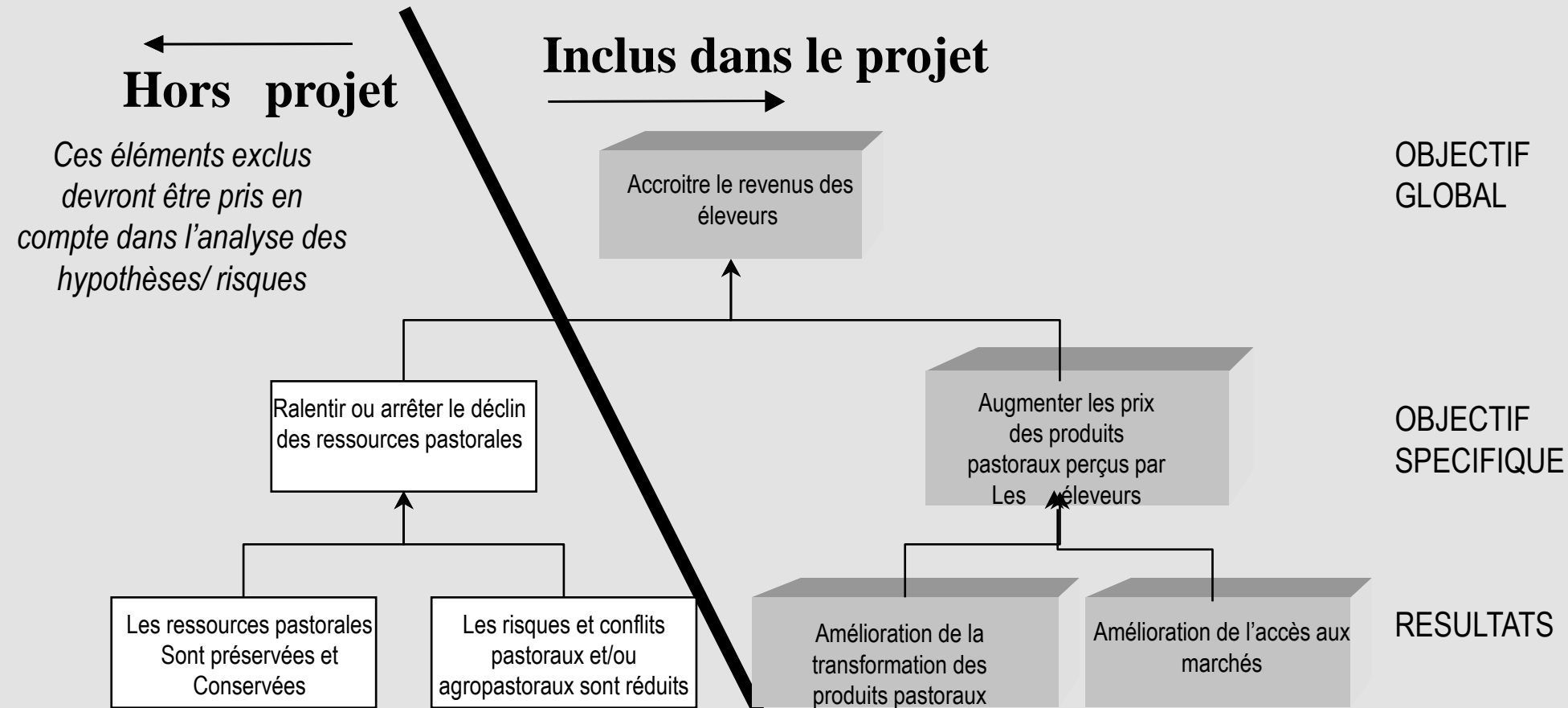
En quoi consiste l'analyse des Stratégies?



Consiste à:

- ❑ analyser les objectifs identifiés (potentiels) selon un ensemble de critères liés à la faisabilité et aux priorités politiques
- ❑ apprécier les coûts et avantages des différentes stratégies possibles
- ❑ choisir une stratégie appropriée pour la mise en œuvre du projet

Exemple d'analyse des stratégies (III)



Stratégie de contrôle des ressources pastorales

Stratégie orientée vers le marché

Décision basée sur les priorités politiques, les coûts, la complémentarité avec d'autres programmes d'aide, etc.

La matrice du cadre logique est une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe.

La matrice ne couvre que les éléments essentiels. Ces éléments-clés doivent être détaillés dans la description du projet.

Dans la matrice, le projet sera décrit par les éléments-clés qui définissent son contexte (objectifs, résultats, activités, données de départ, facteurs extérieurs, et critères de mesure du succès).

Au premier abord, la matrice peut paraître un peu confuse et difficile à comprendre. Cependant, si vous suivez les procédures étape par étape, vous devriez finir par y arriver.

Vous la trouverez très utile dans le cas où vous aurez besoin d'un aperçu du projet et lorsque vous aurez besoin de savoir où vous en êtes dans le processus de sa conception.

La Matrice du Cadre Logique et sa séquence de formulation

	1. Description du projet	2. Indicateurs vérifiables	3. Sources de vérification	4. Hypothèses
Objectifs globaux	1	8	9	
Objectifs spécifiques	2	10	11	7
Résultats	3	12	13	6
Activités <i>(facultatif)</i>	4			5

Note: Au fur et à mesure de la formulation de chaque partie de la matrice, la logique des autres parties devrait être testée et, le cas échéant, révisée.

→ c'est un processus 'itératif'

L'ACL en phase d'Identification et de Formulation (I)

PHASE D'ANALYSE

- Analyse des parties prenantes** – identifier et caractériser les acteurs potentiels principaux, évaluer leur capacité.
- Analyse des problèmes** – identifier les problèmes clés, les contraintes et opportunités; déterminer les relations de causes à effets.
- Analyse des objectifs** – trouver des solutions aux problèmes identifiés; identifier les relations entre moyens et fins.
- Analyse de la stratégie** – identifier les différentes stratégies permettant d'atteindre les solutions et choisir la plus appropriée.

PHASE DE PLANIFICATION

- Construire la matrice du cadre logique** – définir la structure du projet, tester sa logique & ses risques internes, formuler des indicateurs de succès mesurables.
- Calendrier des actions** – déterminer la séquence et l'interdépendance des activités; estimer leur durée et attribuer les responsabilités.
- Calendrier des ressources** – à partir du calendrier des actions, élaborer un échéancier de moyens et un budget.

L'ACL en phase de mise en œuvre et d'achèvement / évaluation

PHASE DE MISE EN OEUVRE

- ↓ Des indicateurs qui fournissent l'information nécessaire pour la gestion du projet (suivi et révision)
- ↓ Des hypothèses qui permettent la gestion des risques
- ↓ Des plans d'activités mis à jour et liés aux résultats
- ↓ Des calendriers de ressources liés aux résultats et des budgets mis à jour.

PHASE D'ACHEVEMENT/EVALUATION

- ↓ Une analyse claire des problèmes et de la situation afin d'évaluer la pertinence du projet.
- ↓ Une structure d'objectifs et des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité et l'impact.
- ↓ Un programme d'activité et un calendrier des ressources pour en évaluer l'efficience

Exemple du descriptif d'un projet

Objectif Général

Contribuer à réduire la mortalité des animaux dans les zones X et Y

Objectif Spécifique

Garantir un meilleur accès aux services de santé animale répondant aux critères de qualité minimum

Résultats

1. Systèmes de gestion et d'administration cliniques vétérinaires améliorés
2. Compétences techniques du personnel vétérinaire renforcées
3. Infrastructures vétérinaires existantes améliorées
4. Etablissement d'une nouvelle infrastructure vétérinaire

Activités

(exemple pour le résultat

1 uniquement)

- 1.1 Conduite d'un audit participatif du système de santé vétérinaire
- 1.2. Elaboration d'un plan rentable d'amélioration du système basé sur les besoins locaux et les capacités
- 1.3 Mise en œuvre des améliorations identifiées
- 1.4 Réalisation d'un suivi des progrès et des performances

Les hypothèses fournissent la base à partir de laquelle mener les analyses de risques

Une hypothèse est une condition:

- requise pour le succès du projet
- qui n'est pas sous le contrôle des gestionnaires du projet; et
- qui doit faire l'objet d'un suivi



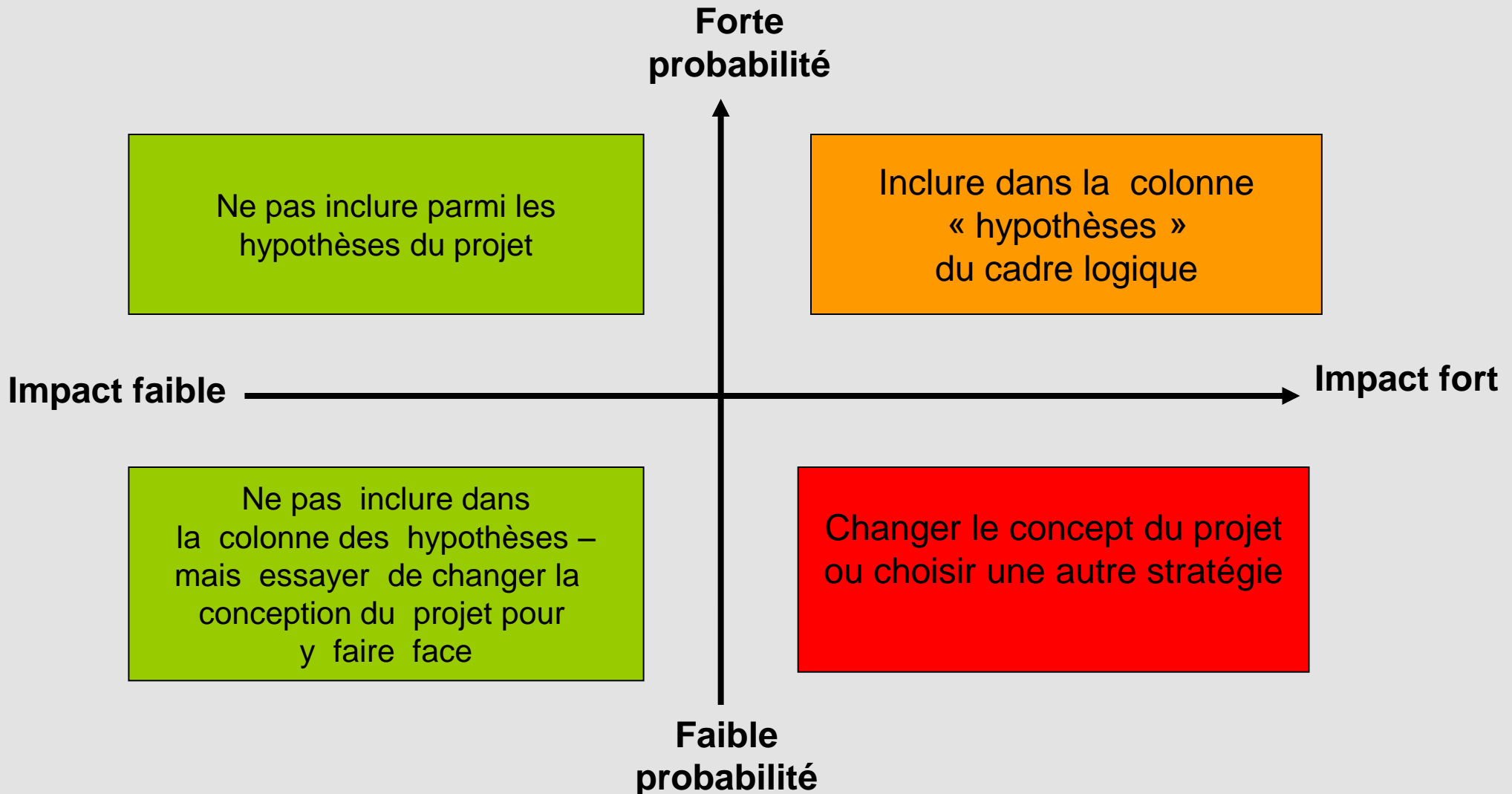
Hypothèses et analyse de sensibilité

Les hypothèses peuvent être reliées à des facteurs tels que:

- les actions d'autres parties prenantes qui ne sont pas directement impliquées dans la gestion du projet
- la réaction des groupes cibles aux services fournis par le projet
- la coordination effective des bailleurs et les décaissements ponctuels des fonds
- les mouvements de prix concernant les biens nécessaires au projet ou ses produits
- un changement de politique de la part du gouvernement

A noter: Les hypothèses sont formulées de manière positive, alors que les risques le sont de manière négative

Grille d'évaluation des hypothèses





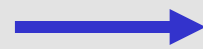
Indicateurs:

- Permettent de quantifier pour choisir, suivre et évaluer pour progresser
- Permettent de mesurer le degré de succès dans l'obtention des résultats, des objectifs spécifiques et des objectifs globaux
- Caractérisent en qualité et en quantité les résultats, l'objectif spécifique et l'objectif global

Niveau hiérarchique du Cadre Logique

Intitulés des indicateurs correspondants

Objectif Global



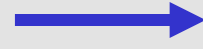
Impact

Objectif spécifique



Résultat

Résultats



Réalisations

Activités



Intrants

Intrants/Ressources



Suivi basé
sur les
résultats

Les indicateurs doivent être:

Specific : spécifiques, avec des cibles claires;

Measurable: mesurables en termes de qualité et/ ou quantité;

Available : disponibles à un coût acceptable;

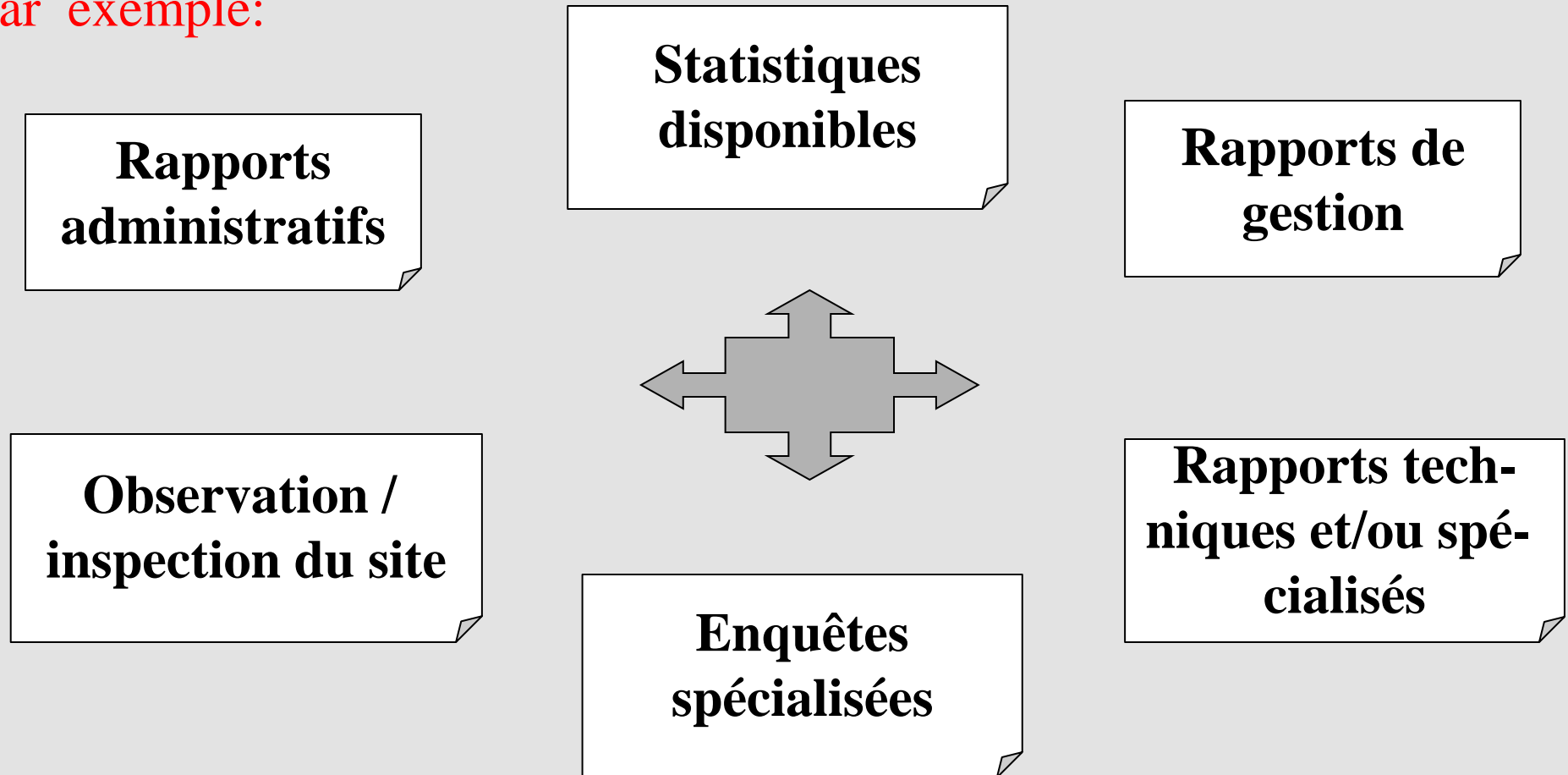
Relevant : pertinents par rapport aux besoins d'information de leurs utilisateurs;

Timely : fournis à temps afin d'être utiles à la gestion du projet.

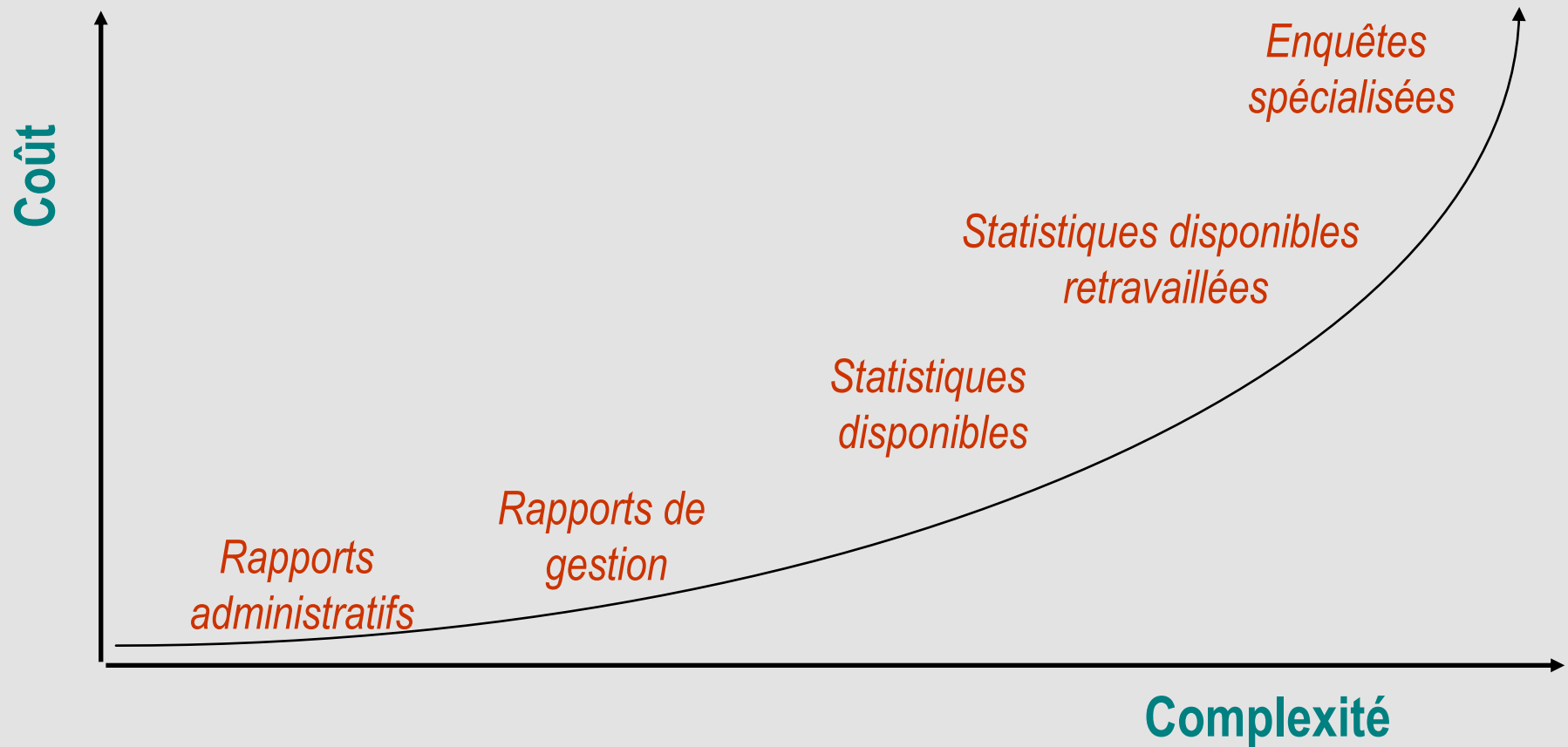
Sources de vérification (I)

Exemple de sources de vérification












Par exemple:



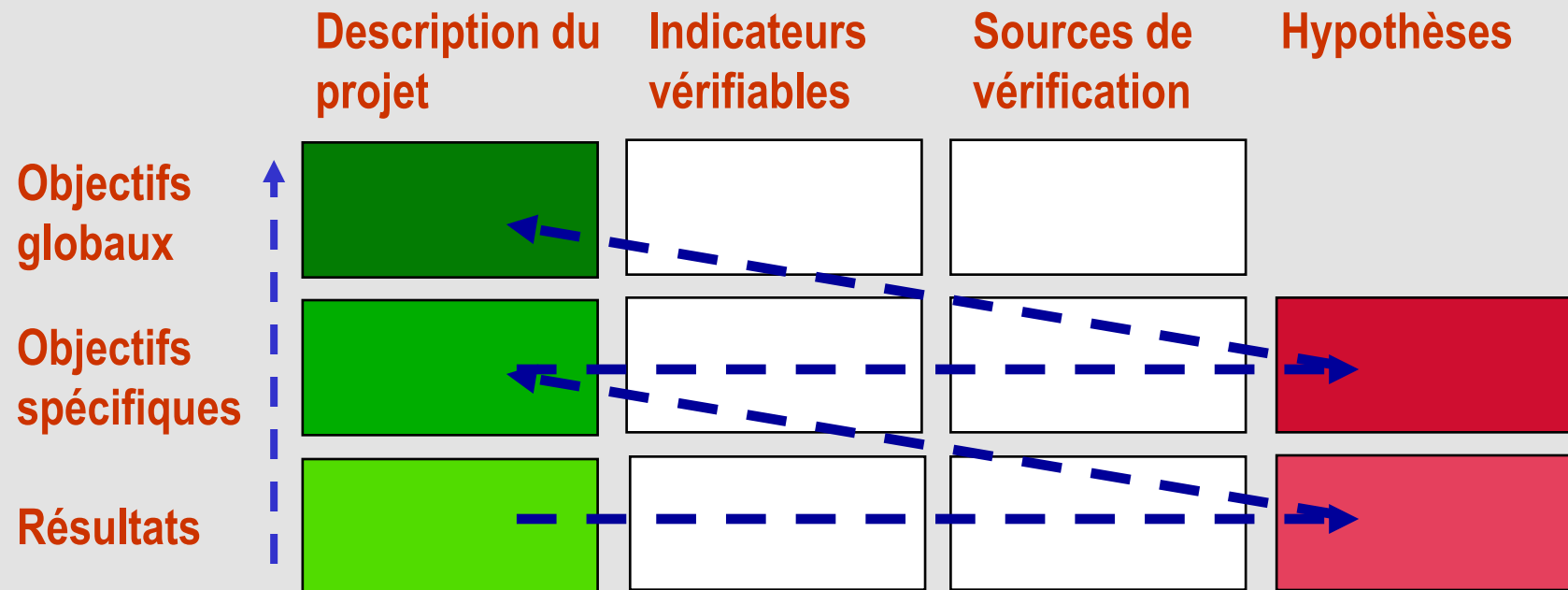
Sources de Vérification (II)



Logique verticale

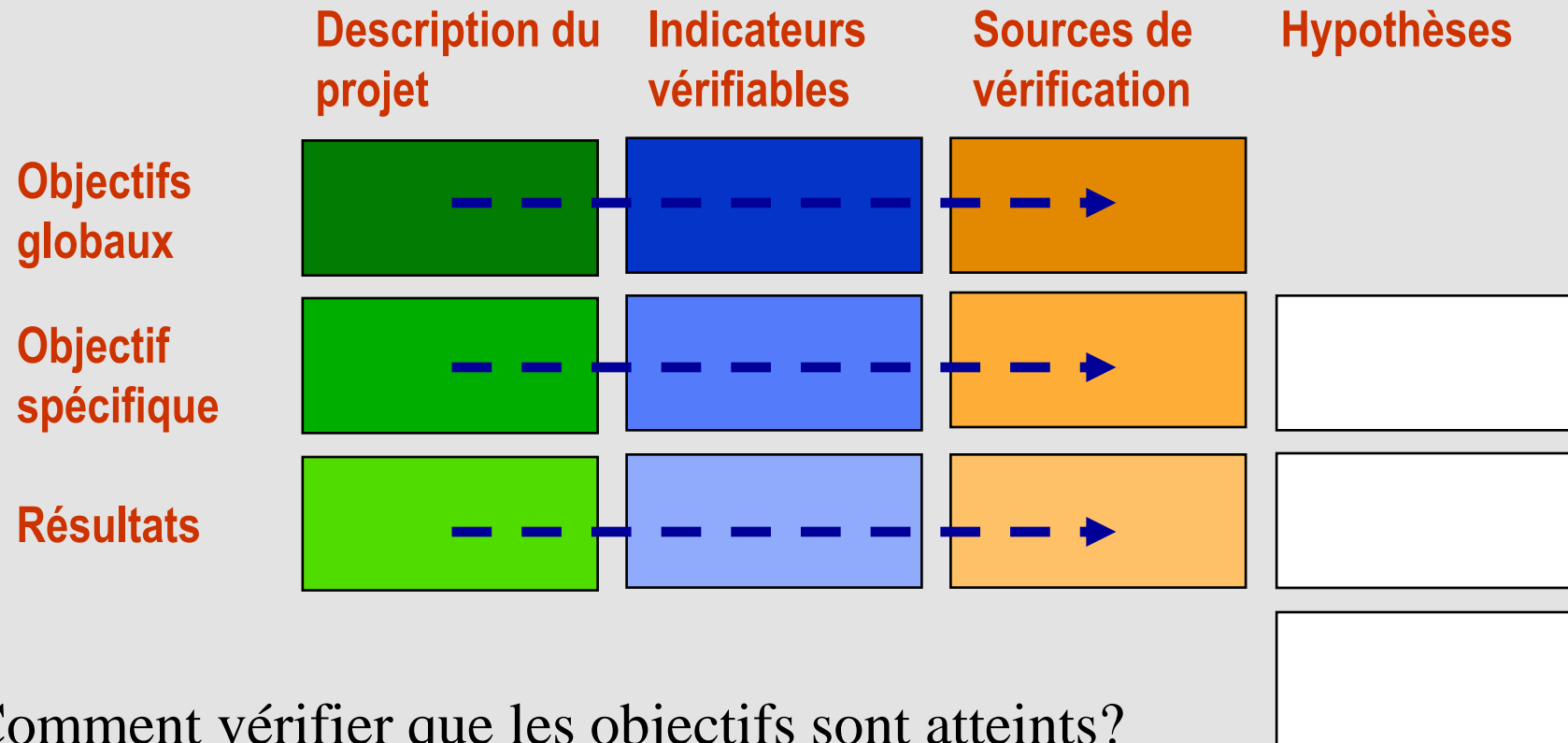
	Description du projet	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectifs spécifiques				
Résultats				

Logique en Zig Zag



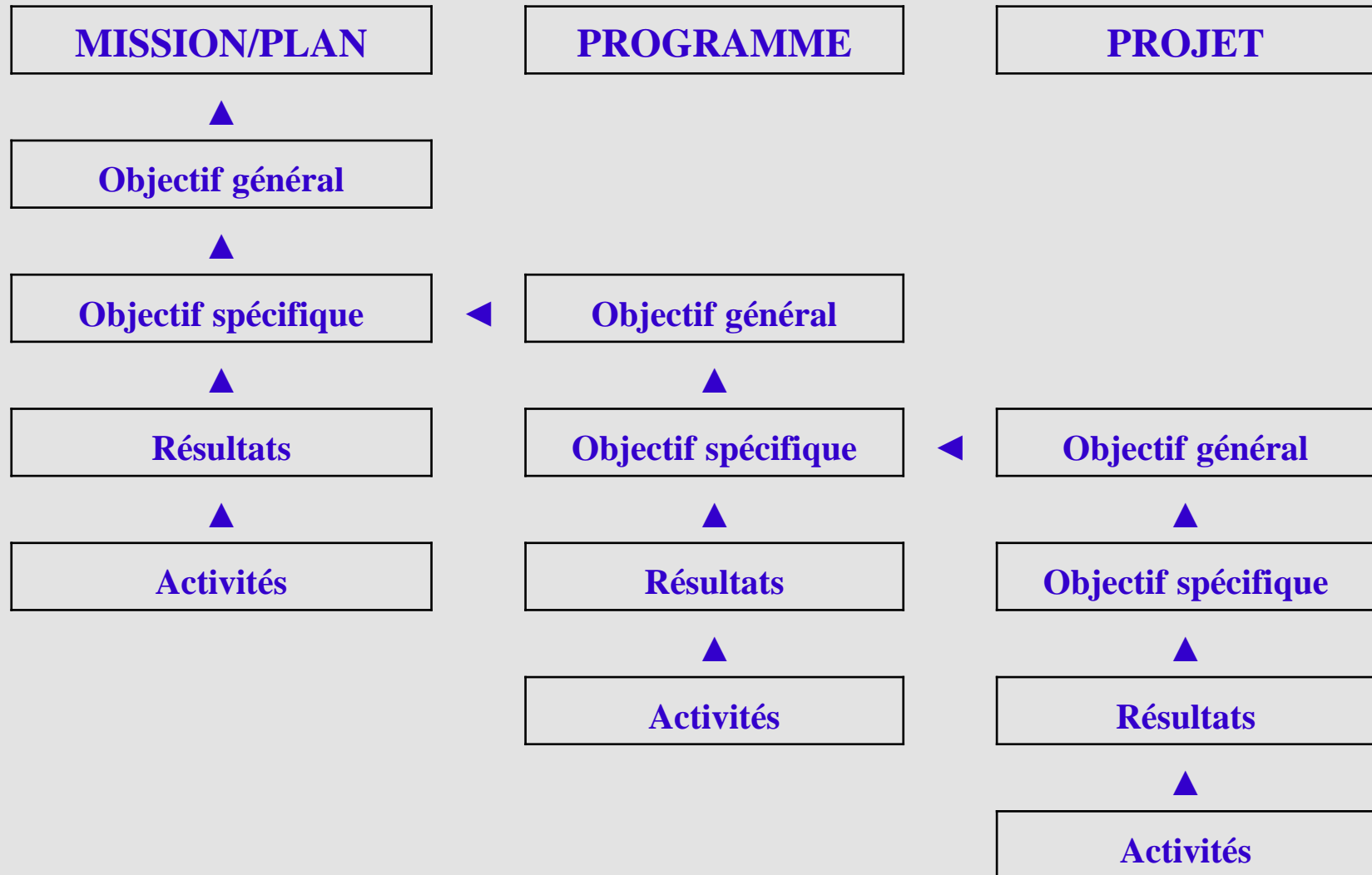
«A chaque niveau de la logique d'intervention, **si** les objectifs sont atteints et les hypothèses/ pré conditions vérifiées, **alors** ... »

Logique horizontale



Comment vérifier que les objectifs sont atteints?

Logique en cascade



Exemple du Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	hypothèses
Objectif global	Améliorer le développement économique et social du pays	-	-	-
Objectif spécifique	Activités de production sucrière reprises	L'industrie sucrière qui était arrêté depuis 96 fonctionne à 100 % et plus de 50% des surfaces de canne à sucre sont mises en valeur dès la 3 ^{ème} année du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visite de terrain ▪ Expertise ▪ Témoignages 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La situation socio-politique est bonne ▪ La production de canne à sucre existe ▪ Les cours mondiaux du sucre sont favorables ▪ Les migrants/réfugiés retournent au pays
Résultats	R1 : Production de la canne	Au moins 40 % des surfaces sont cultivées dès la 2 ^{ème} année du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport des visites de terrain ▪ Documents de gestion 	
	R2 : Raffinage du sucre	5000t de sucre par an en année 3 et un accroissement de 1500 t/an à partir de la 4 ^{ème} année	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport des visites ▪ Factures d'achat ▪ PV de réception 	
	R3 : Des emplois sont créés	Au moins 200 emplois permanents pendant la durée du projet et 500 à temps partiels sont créés par campagne agricole.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avis de recrutement ▪ Contrats de travail 	

		Moyens	Coûts (USD)	
Activités pour le résultat 1	Réfection des anciens bâtiments et nouvelles constructions	Travaux de maçonnerie et du génie civil	691 625	
		Génie civil pour équipements	414 633	
		Equipements et matériels	1 414 095	
Activités pour résultats 2 et 3	2.1. Réhabilitation des plantations	Matériels agricoles	1 437 000	
		Réhabilitation des plantations	474 160	
	2.2 Approvisionnement en intrants	Engrais et produits phytosanitaires	59 280	
Sous-total			4 490 793	
Imprévus (10 %)			449 079	
Activités transversales	Formations et stages	Renforcement des capacités	306 437	
	Assistance technique	Autres compétences	360 294	
	Fonctionnement de l'usine	Salaires, consommables, autres	23 347 190	
COÛT TOTAL			28 504 714	

Critères à appliquer dans la Gestion du Cycle du Projet

✓ Situation problématique	✓ PERTINENCE	V
✓ Objectifs globaux	✓ IMPACT	I
✓ Objectifs spécifiques	✓ EFFICACITE	A
✓ Résultats	✓ EFFICIENCE	B
✓ Activités/Moyens		I
		L
		I
		T
		E

La mesure dans laquelle une intervention est en relation d 'effet sur la situation problématique de départ, entre autre celles données par les priorités et politiques du groupe cible, du pays partenaire et du bailleur de fonds.

Mesure dans laquelle les résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.

Mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats **coûts / avantages** (délai de récupération, VAN, TRI)
, coûts / efficacité

Effets du projet sur son environnement et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges, résumés dans les objectifs globaux du projet et sur la réalisation des objectifs politiques.

Elle implique la viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière de l'institution qui fait le projet, pendant et après son financement et la viabilité économique du projet pour la collectivité.

Le propos essentiel de l'analyse financière et économique est de valoriser en termes monétaires les coûts et les avantages.

Les coûts sont généralement connus, mais certains avantages peuvent ne pas avoir de prix, et peuvent être difficiles à évaluer

L'Analyse Coûts - Avantages est utilisée uniquement pour les projets à produits valorisables

et l'Analyse Coûts – Efficacité pour les projets à produits non valorisables et valorisables.

Analyse Coûts - Avantages ou Analyse Coûts - Efficacité?

- ✓ Lorsque certains avantages sont non valorisables mais quantifiables, une analyse financière et économique est toujours possible.

Analyse Coûts - Avantages ou Analyse Coûts - Efficacité?

- ✓ Comme la plupart des projets comprennent tant des avantages valorisables que non valorisables, **les deux méthodes d'analyse devraient être normalement appliquées.**

Analyse Coûts - Avantages ou Analyse Coûts - Efficacité?

- ✓ Les projets générant des avantages valorisables devraient être soumis à une analyse des coûts unitaires pour s'assurer qu'ils sont raisonnables par rapport à des projets semblables.

Evaluer les avantages

Analyse Coûts / Avantages

- ✓ Les avantages sont valorisés par **calcul direct** ou par **approximation** : c'est-à-dire en utilisant des indicateurs ou des facteurs représentatifs qui donnent une valeur plus ou moins fiable

Evaluer les avantages

Analyse Coûts / Avantages

- ✓ **Il est indispensable de prendre en compte les mécanismes de recouvrement des coûts** (contributions des utilisateurs pour bénéficier des services) lors de:
 - l'élaboration du compte du bilan des flux,
 - l'analyse de la solvabilité et de la viabilité.

Il est important de comparer les contributions aux revenus des ménages ou à toute statistique disponible pour vérifier si les groupes cibles et parties prenantes sont en mesure de payer ces services.

Evaluer les avantages Analyse Coûts / Avantages

- ✓ Permet de calculer **des critères de rentabilité**. Ceux-ci peuvent être utilisés pour choisir entre différents projets ou différentes variantes.

Critères d'efficience

- ✓ **Le délai de récupération** est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement (non actualisé)
- ✓ La **VAN** est la Valeur Actuelle Nette du projet, après application d'un taux d'actualisation.

La VAN du projet est exprimée en valeur absolue. Elle doit être positive et peut être comparée à la VAN d'autres investissements de même montant.

.

Critères d'efficience

- ✓ **Le TRI** : Taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation pour lequel la VAN s'annule. Le TRI devrait au moins être supérieur au coût d'opportunité du capital.

- ✓ **Tant le TRI que la VAN devraient être calculés** puisqu'ils ne fournissent pas les mêmes informations.

Différences entre analyse Financière et analyse Economique

Les analyses financières et économiques prennent des **perspectives ou points de vue différent(e)s**.

- L'analyse financière implique l'examen des activités et des flux de ressources des agents principaux ou groupes d'entités *séparément*.
- L'analyse économique quant à elle, examine l'impact sur la collectivité *dans son ensemble*..

Différences entre analyse Financière et analyse Economique

- ✓ **L'Analyse financière permet :**
 - **la quantification des intérêts des agents principaux,**
 - la vérification de la solvabilité et de la viabilité à plus long terme du projet,
 - et aide à concevoir les mécanismes de recouvrement des coûts envisageables.

Elle prépare le terrain pour **l'analyse économique, une fois que les cash flows des agents ont été consolidés** dans un seul cash flow.

Différences entre analyse Financière et analyse Economique

- ✓ L'analyse économique fournit également des informations précises sur la contribution réelle du projet à la Nation dans le contexte international ainsi que des effets du projet sur l'économie domestique.

Pour réussir son plan d'affaire, il faut:

1. Valoriser l'équipe du projet

Présenter les compétences de l'équipe dirigeante ainsi que les personnes aux postes clés du projet afin de démontrer qu'elles sont compétentes pour mener à bien le projet. N'oublier pas de mentionner également les personnes consultées en externes pour monter le projet

2. Présenter la valeur ajoutée de votre service/produit pour le client

Car avant tout les clients achètent un produit parce qu'il répond à leur besoin, leur rend un service, leur crée du plaisir et non pas parce qu'il est bon ou parce qu'il est meilleur que les autres: mettre en lumière la fiabilité de votre étude de marché et votre parfaite connaissance de vos cibles.

3. Faire preuve de réalisme:

En faisant ressortir la cohérence de vos stratégies opérationnelles avec les attentes de votre cible et votre business plan,

Ne pas sur-estimer ou sous-estimer volontairement car ça peut vous desservir

4. Mentionner les difficultés éventuelles

Faire apparaître les éventuelles difficultés ou risque du projet (ex: une compétence encore manquante dans votre équipe)

5. Présenter les choses simplement mais clairement

Le plan d'affaire doit être clairement présenté et cela dès le début du document (qui vous êtes, pourquoi ce projet, etc.)

6. Etre synthétique

Le plan d'affaire doit être précis et privilégier le qualitatif au quantitatif.

7. Expliquer et justifier les données chiffrées

Toutes les données chiffrées indiquées dans vos prévisionnels financiers doivent être justifiées, donc fiables.

8. Ne pas négliger la présentation de votre document

Le plan d'affaire doit être clair, lisible, ordonné, cohérent, etc. sur le fond comme sur la forme (faire un sommaire, annexes, schémas, etc.)

9. Rédiger une synthèse

Une ou deux pages de synthèses soignées permettant au lecteur de savoir ce que vous vendez, à qui, combien et pourquoi vous allez probablement réussir.

10. Adapter votre plan d'affaire en fonction de votre interlocuteur.

Le plan d'affaire n'est pas un document figé! Prévoir d'établir plusieurs versions du plan d'affaire, adaptées à chacun de vos différents interlocuteurs. Il est présenté ou transmis à des acteurs très différents qui n'ont pas les mêmes points d'attention.

En règle générale, un dossier doit être composé:

- d'une lettre de motivation,
- du descriptif de votre projet,
- de votre budget prévisionnel,
- ainsi que des pièces administratives et comptables.

Toutefois, en fonction d'un organisme à un autre, les pièces à fournir peuvent varier.

Dossier Financier

Introduction

La décision d'investir dans un quelconque projet repose essentiellement sur l'évaluation de son intérêt économique c'est-à-dire sur le calcul de sa rentabilité. La rentabilité d'un projet consiste à comparer les coûts qu'il engendre et les gains qu'il procure.

Ainsi, le calcul économique participe à la prise de décision quant au choix et au financement d'un projet à caractère public ou privé voire individuel. En effet, il s'agit de choisir, entre des projets différents, le projet le plus rentable économiquement.

Dans le cas d'un projet public, il s'agit d'évaluer les coûts et les bénéfices pour toute la collectivité (analyse macroéconomique).

Dans le cas d'un projet privé, l'analyse coûts-bénéfices se porte sur un seul agent économique (analyse microéconomique).

Le dossier doit traduire en termes financiers les différentes données que vous venez de présenter.

Il permet également d'examiner un certain nombre d'équilibres indispensables à la pérennité de votre entreprise.

Pour cela, vous devez élaborer successivement, dans les cadres qui vous sont fournis :

1- le Plan de financement initial (ou plan de financement de départ): détermine les capitaux d'emprunt dont vous pourriez avoir besoin (emprunt à moyen ou long terme) pour démarrer votre activité.

2- le compte de résultat prévisionnel: Pour savoir si votre entreprise rapporte plus que ce que vous y avez investi, comparez d'abord les charges et les produits

3- le besoin en fonds de roulement (BFR): Le besoin en fonds de roulement (BFR) résulte de la comparaison entre les ressources dont vous disposez et vos besoins financiers.

C'est la différence entre les besoins de financement du cycle de production et de commercialisation d'une part, et les ressources apportées par le crédit-fournisseurs d'autre part.

4- Le plan de trésorerie pour la première année: décrit mensuellement l'ensemble des décaissements (acquisition des immobilisations, montant des charges découlant de l'activité, etc.) et des encaissements (apports, versements des primes et subventions, déblocage du crédit, perception du chiffre d'affaires).

5- le plan de financement sur 3 ans: reprendre, dans un plan de financement à 3 ans, les ressources durables nouvelles et les besoins durables nouveaux apparaissant pour chacune de ces premières années d'activité.

Vous pouvez, par la suite, vous pencher sur certains éléments-clés de votre exploitation : seuil de rentabilité, coûts de revient de votre (vos) produit(s), etc.

Besoins durables	Ressources durables
Investissements	Capital
Besoin en fonds de roulement	Comptes courants d'associés
	Subvention ou prime
	Emprunts

Compte de résultat

L'état des résultats concerne une période, généralement une année.

Il permet de répondre à la question: « Combien l'entreprise génère de bénéfices ou de pertes? » En d'autres mots, l'entreprise produit-elle plus qu'elle ne consomme?

Ce document comptabilise l'ensemble des consommations ou charges et l'ensemble des productions ou produits que ceux-ci soient accompagnés ou non de mouvements réels d'argent. La différence entre les deux, représente:

- les bénéfices si consommation < productions
- ou pertes si consommation > productions.

CHARGES	PRODUITS
Consommation = C	Productions = P
Résultat : $P > C \rightarrow$ Bénéfice = $P - C$	Résultat : $P < C \rightarrow$ Perte = $C - P$

Compte de résultat prévisionnel

Charges	Montant	Produit	Montant
Charges d'exploitation		Chiffres d'affaires	
Amortissement		Produits financiers	
Charges financières			
BENEFICE		PERTE	

Plan de trésorerie prévisionnel 1^{ère} année

Rubriques	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Jusqu'à mois 12
Encaissement					
Décaissements					
Ecart	+	-	-	-	
Cumul	+	+			

Plan de financement à 3 ans

Besoins	N	N+1	N+2	Ressources	N	N+1	N+2
Investissement				Capital			
Besoin en FR				Comptes courants associés			
Remb annuels emprunt MLT				Subvention ou prime			
Dividendes				Capacité d'autofinancement			
Rémunération exploitant				Emprunt à MLT			
Etc.							
				EXCEDENT			

Méthode de calcul économique

Le calcul économique passe fondamentalement par quatre principales étapes qui sont:

- La formulation de la question objet du projet et définition des projets alternatifs ;
- L'évaluation des coûts et des produits de chacun des projets considérés;
- L'actualisation des coûts et produits de chacun des projets considérés;
- Le calcul et la comparaison de la valeur actualisée nette (VAN) de chaque projet.

➤ Formulation de la question et les différentes alternatives

La question ici est de savoir quel est le problème objet du projet qu'on veut réaliser et quelles sont les alternatives possibles?

De la réponse à cette question dépendra la maîtrise du projet dans sa portée et ses dimensions ainsi que l'éventuel choix d'option à réaliser.

Exemple: Problème d'électrification du bâtiment.

Alternatives possibles sont: Branchement Nigelec, Energie solaire, Groupe électrogène.

Toutefois, la comparaison de plusieurs projets alternatifs doit obéir aux principes suivants:

- il faut que les horizons temporels des différents projets alternatifs soient cohérents (Exemple 10 ans, 30 ans, 50 ans, 100 ans, etc.)
- il faut que les volumes des investissements des différents projets alternatifs soient aussi cohérents. Autrement, il y a lieu de savoir l'affectation ou l'usage des ressources non- consommées par le plus petit projet alternatif.

Aussi, il est intéressant de savoir qu'en serait-il si l'argent est placé dans un compte épargne à la banque au lieu de l'investir dans la réalisation du projet en question?

➤ **Evaluation des coûts et produits des différents projets alternatifs**

L'opération consiste, pour chaque projet alternatif, à:

- Recenser, dans un premier temps, l'ensemble des coûts supportés et des produits générés ainsi que leur répartition dans le temps.
- Chiffrer, en fin, les différents coûts et produits liés.

➤ Actualisation des coûts et produits

Vu que les différents coûts et produits de chaque projet se réalisent à des dates différentes, il y a lieu de les ramener sur une même base temporelle afin de rendre toute comparaison possible: on parle d'actualisation .

L'actualisation repose sur le principe de préférence pour le présent, car non seulement le futur est incertain mais aussi les individus ont une espérance de vie limitée.

Ainsi, actualiser c'est ramené une somme future dans le présent.

Une telle opération n'est possible que grâce à un taux d'actualisation qui est une mesure de la valeur du temps.

Dans la pratique ce taux provient soit du profit qui aurait pu être réalisé (généralement identique au taux d'intérêt des investissements privés ou des actions publiques) soit du taux d'intérêt payé par les emprunteurs (prêts bancaires, obligations).

De manière générale, le choix du taux d'actualisation dépend de l'acteur qui le choisit, celui qui doit assumer le risque de l'investissement.

La formule d'actualisation est la suivante:

$$V_o = V_n / (1 + a)^n$$

Avec

V_o = valeur disponible aujourd'hui

V_n = valeur de la somme disponible dans n années

a = taux d'actualisation (%)

$1/(1 + a)^n$ = Coefficient d'actualisation

Exemple:

Que vaut aujourd'hui la promesse certaine d'avoir 100 000 F dans un an au taux d'actualisation de 15%?

Selon le principe d'actualisation, la somme de 100 000 F disponible l'année prochaine équivaut à X F (< 100 000 F) disponible aujourd'hui .

Calculons X:

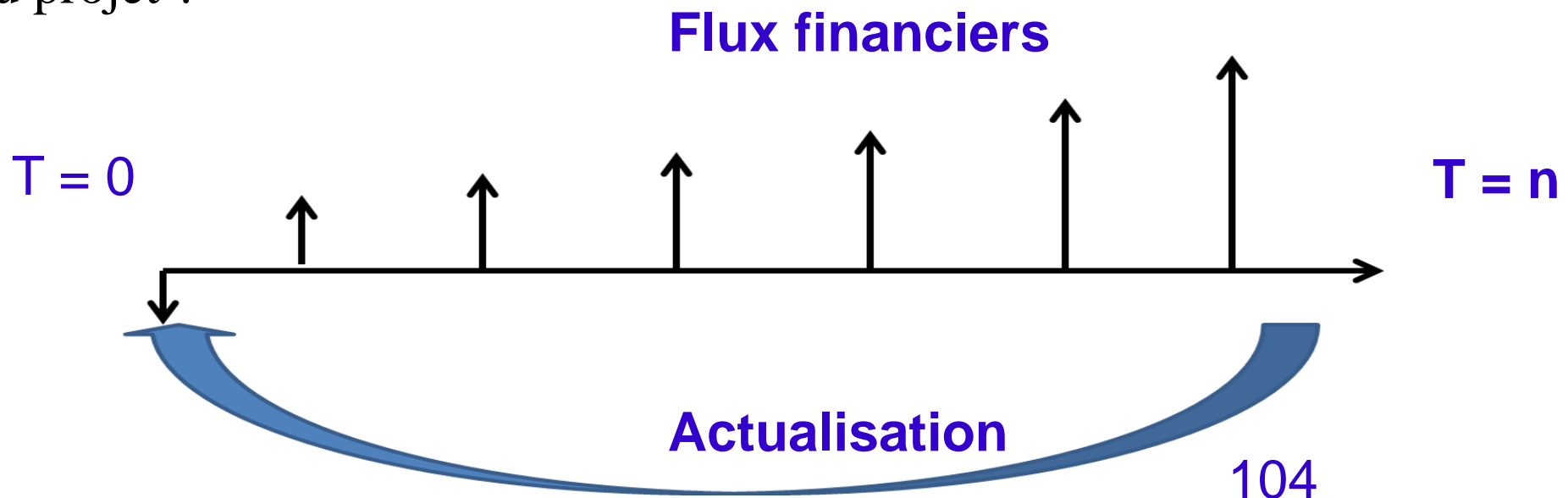
$$X = 100\,000 / (1 + 15\%) = 100\,000 / (1 + 0,15) = 86\,956,52 \text{ F}$$

➤ Calcul et comparaison de valeurs actualisées nettes (VAN)

La Valeur actuelle nette (VAN), en anglais *Net Present Value (NPV)* est par définition la somme des flux financiers (Cash Flow), sur une période de temps considérée (n), actualisés au taux d'actualisation donné (a%).

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{F_i}{(1+a\%)^i}$$

La question ici est de savoir, comment traduire une suite de flux en une seule valeur «actuelle» c'est-à-dire au moment de la prise de décision, au tout début du projet ?



Ainsi donc, de quoi avons-nous besoin pour calculer la VAN?

Pour le calcul de la VAN , on a besoin de savoir :

- la durée de vie du projet
- les coûts et les produits générés
- ainsi que le taux d'actualisation.

En d'autres termes, la VAN d'un projet correspond au bénéfice total net que le projet génère par rapport à la situation de départ ou de référence.

Ainsi, la VAN c'est la différence entre la somme des produits générés, sur une période de temps considérée $i = n$, actualisées à l'année $i = 0$ et la somme des coûts supportés, sur la même période $i = n$, actualisés à la même année $i = 0$.

$$VAN = \sum_{i=0}^n \left(\frac{P_i}{(1+a\%)^i} - \frac{C_i}{(1+a\%)^i} \right) = \sum_{i=0}^n \frac{P_i - C_i}{(1+a\%)^i} = \sum_{i=0}^n \frac{F_i}{(1+a\%)^i}$$

- La VAN mesure le montant en valeur absolue du profit généré par l'investissement.

➤ Comment alors choisir un projet?

La VAN de chaque projet étant calculée, reste à choisir le projet le plus porteur c'est-à-dire le plus rentable. Ainsi,

- si la VAN est négative cela veut dire que le projet n'est pas rentable; donc à rejeter.
- Si la VAN = 0, cela traduit le seuil de rentabilité du projet en question car la valeur actualisée des coûts est égale à la valeur actualisée des produits: situation pas intéressante aussi dans la mesure où l'entreprise va investir dans un projet qui ne lui rapporte rien du tout.
- si la VAN est positive, cela veut dire que le projet est intéressant c'est-à-dire économiquement rentable. Ainsi, le choix de financement d'un projet est d'autant plus intéressant que sa VAN est plus élevée.

De ce fait, la VAN est à la fois:

- Un critère de rejet en ce qu'il permet de rejeter tout projet qui afficherait une VAN négative et tout projet qui générerait une VAN positive serait retenu.
- Mais aussi un critère de sélection car entre deux projets concurrents, on retiendra celui qui possédera la VAN supérieure.

Tableau 1a. Exemple de calcul de flux nets d'un projet et prise de décision

Année	Cash-Flow net	Coefficient d'actualisation $1/(1+15\%)^n$	Cash-flow actualisé net
0	-500000	1,00	
1	-85000	0,87	
2	75000	0,76	
3	105000	0,66	
4	150000	0,57	
5	200000	0,50	
6	200000	0,43	
7	185000	0,38	
Total	330000		

A première vue:, le projet parait intéressant au regards du flux financier net cumulé

Tableau 1b. Exemple de calcul de flux nets d'un projet et prise de décision

Année	Cash-Flow net	Coefficient d'actualisation $1/(1+15\%)^n$	Cash-flow actualisé net
0	-500000	1,00	-500000
1	-85000	0,87	-73913,04
2	75000	0,76	56710,78
3	105000	0,66	69039,20
4	150000	0,57	85762,99
5	200000	0,50	99435,35
6	200000	0,43	86465,52
7	185000	0,38	69548,35
Total	330000		-106950,86

Cependant, il sera rejeté car il présente un cash-flow cumulé actualisé négatif de l'ordre de 110

□ Taux de rentabilité (ou de rendement) interne (TRI)

Une des alternatives les plus courantes au calcul de la valeur actuelle nette pour l'évaluation de la pertinence d'un projet est la recherche du taux de rentabilité interne (TRI).

Par définition, le taux de rentabilité interne, noté r , d'un projet d'investissement est le taux d'intérêt pour lequel la valeur actuelle du revenu net (S_0) est égale au coût initial de l'investissement (I_0).

↔ le TRI d'un projet est le taux qui annule la VAN ($VAN = 0$).

Ce taux est dit interne car il correspond au rendement que tire un entrepreneur de son investissement à l'intérieur de son entreprise, par opposition au taux d'intérêt externe (i) qui correspond à ce qu'il obtiendrait en effectuant un placement de ses fonds propres à l'extérieur de son entreprise.

Comme avec une VAN négative un projet ne sera pas réalisé, le TRI peut aussi servir de critère de décision.

Ainsi, on considère qu'un projet devient réalisable quand le TRI devient supérieur au taux d'actualisation (la VAN devient à ce moment positif).

Le niveau minimum de TRI varie d'un investisseur à l'autre, et est donc fonction de la stratégie de chaque investisseur

Il existe trois méthodes de calcul du TRI:

- arithmétique ($\sum_{i=0}^n \frac{F_i}{(1+TRI)^i} = 0$)
- Graphique
- informatique (itération)

Très généralement, le TRI est calculé par approximations successives par l'intermédiaire d'une approche numérique. Car mathématiquement, le TRI correspond à la racine d'une équation au nième degré donc difficile à calculer.

Exemple:

Un investisseur achète une machine à 1000\$ afin d'appuyer sa production.

1/ Quel est la rentabilité de cet investissement s'il devrait lui rapporter la somme de 1115\$ au bout d'un an?

2/ Supposons qu'avec cette machine, l'investisseur réalise un flux de 600\$ en première et en deuxième année. En procédant par approximation à l'aide de taux d'actualisation suivants (0%, 3%, 6%; 9%, 12; 15;% 18% et 21%), déterminez le taux de rentabilité interne d'un tel investissement au bout de la deuxième année.

Solution

1/ Par définition, le TRI est le taux d'actualisation qui annule la VAN, soit:

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{F_i}{(1+TRI)^i} = 0$$

$$\text{Ainsi, } VAN = F_0 + \frac{1115}{(1+TRI)^1} = -1000 + \frac{1115}{(1+TRI)} = 0$$

$$\Leftrightarrow 1000\$ = \frac{1115}{(1+TRI)} \text{ d'où } 1000 * (1+TRI) = 1115$$

$$\Leftrightarrow TRI = \frac{1115}{1000} - 1 = \frac{1115 - 1000}{1000} = 0,115$$

\Leftrightarrow soit TRI = 11,5%

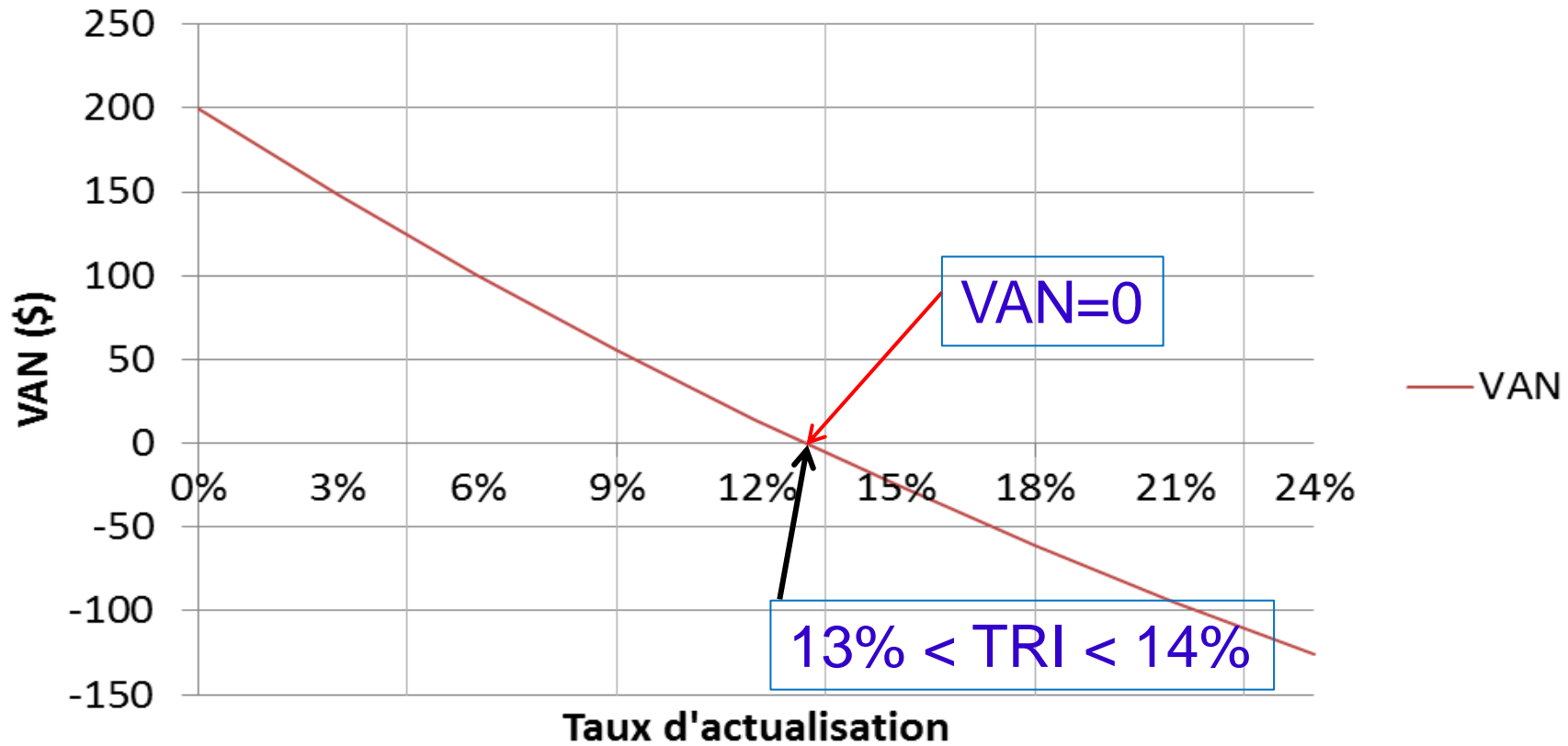
$$2/ \text{VAN} = -1000 + \frac{600}{(1+a)} + \frac{600}{(1+a)^2} = 0$$

Calculons à présent la VAN en fonction de différents taux d'actualisation

Taux d'actualisation	Flux de l'année 0	Coef. d'actua. année 1: $1/(1+\text{taux d'actu})^1$	Coef. d'actua. année 2: $1/(1+\text{taux d'act})^2$	Flux net de l'année 1 actualisé: $F1*\text{coef d'act}.$	Flux net de l'année 2 actualisé: $F2*\text{coef d'act}.$	VAN
0%						
3%						
6%						
9%						
12%						
13%						
14%						
15%						
18%						
21%						
24%						
27%						
30%						

Taux d'actualisation	Flux de l'année 0	Coef. d'actua. année 1: $1/(1+\text{taux d'actu})^1$	Coef. d'actua. année 2: $1/(1+\text{taux d'act})^2$	Flux net de l'année 1 actualisé: $F1*\text{coef d'act.}$	Flux net de l'année 2 actualisé: $F2*\text{coef d'act.}$	VAN
0%	-1000	1	1	600	600	200
3%	-1000	0,97	0,94	582,52	565,56	148,08
6%	-1000	0,94	0,89	566,04	534,00	100,04
9%	-1000	0,92	0,84	550,46	505,01	55,47
12%	-1000	0,89	0,80	535,71	478,32	14,03
13%	-1000	0,88	0,78	530,97	469,89	0,86
14%	-1000	0,88	0,77	526,32	461,68	-12,00
15%	-1000	0,87	0,76	521,74	453,69	-24,57
18%	-1000	0,85	0,72	508,47	430,91	-60,61
21%	-1000	0,83	0,68	495,87	409,81	-94,32
24%	-1000	0,81	0,65	483,87	390,22	-125,91
27%	-1000	0,79	0,62	472,44	372,00	-155,56
30%	-1000	0,77	0,59	461,54	355,03	-183,43

VAN en fonction du taux d'actualisation



En définitive, la décision d'investissement est prise en comparant le taux de rendement interne, r , au taux d'intérêt externe, i , auquel l'entrepreneur peut emprunter:

- Si $r > i$, l'investissement est décidé;
- Si $r < i$, l'investissement n'est pas réalisé;
- si $r = i$, l'entrepreneur est indifférent.

Avantages du TRI:

Le TRI mesure l'efficacité de l'utilisation des capitaux en ce sens qu'il permet:

- la comparaison au taux d'intérêt réel ;
- De choisir les projets dont le TRI est supérieur au taux d'actualisation de référence.
- Aussi, le TRI a pour avantage d'être facilement compris et accepté car il ne requiert pas la détermination d'un taux d'actualisation exogène.

❑ **Autres critères du choix d'investissement**

Outre la VAN et le TRI, s'ajoutent, pour l'évaluation d'un investissement ou d'un projet, les critères de:

- Le temps de retour sur investissement ou délai de récupération;
- l'indice de profitabilité et ratio bénéfices/coûts

➤ Le temps de retour sur investissement ou délai de récupération

Par définition, c'est le temps nécessaire pour récupérer le montant de l'investissement (non actualisé). Il est aussi appelé durée d'amortissement d'un investissement.

En d'autres termes, il s'agit de déterminer le nombre d'années qui sont nécessaires pour qu'un investisseur puisse récupérer la somme qu'il a initialement investie dans un projet donné: somme de produits générés égale à la somme de coûts initialement engagés.

$$\sum_{i=0}^n (P_i - C_i) = 0$$

ou encore $\sum_{i=0}^n \frac{P_i - C_i}{(1+a\%)^i}$ lorsque les flux financiers sont actualisés

Ce critère est particulièrement utile pour un investisseur privé pendant la phase préliminaire du projet. Car plus le délai est court, plus le projet est jugé intéressant (taux de rendement va être plus élevé)

Attention: un projet qui affiche un délai de récupération plus court qu'un autre n'est pas forcément le plus rentable. À ce titre, il s'agit plutôt d'un critère de liquidité que de rentabilité.

➤ Indice de profitabilité et ratio bénéfices/coûts

L'indice de profitabilité (IP) est par définition le rapport entre la somme des cash flows actualisés et le montant de capital investi.

L'Indice de profitabilité (IP) tout comme le ratio P/C sont des critères qui mesurent l'avantage relatif d'un projet d'investissement, c'est-à-dire ce qu'aurait rapporté une unité monétaire investi dans le projet.

En d'autres termes, l'IP tout comme le ratio P/C est une mesure du taux de rendement du capital investi. Car il s'agit de calculer le gain obtenu pour une unité monétaire du capital investi.

Ainsi, contrairement à la VAN, l'IP et le ratio P/C permettent de comparer deux projets à investissements initiaux différents.

Formule de calcul du ratio bénéfices/coûts

$$\text{Ratio B/C} = \frac{\sum P_i / (1+a)^i}{\sum C_i / (1+a)^i}$$

Formule de calcul de l'indice de profitabilité

$$\text{IP} = \text{Ratio P/c} - 1 = \frac{\sum P_i / (1+a)^i}{\sum C_i / (1+a)^i} - 1 = \frac{\sum (P_i - C_i) / (1+a)^i}{\sum C_i / (1+a)^i}$$

$$\text{D'où IP} = \frac{VAN}{\sum C_i / (1+r)^i}$$

Si $IP > 0$, ou $\text{Ratio } P/C > 1$ alors le projet est rentable

Et plus ces deux indicateurs sont grands, plus le projet est intéressant.

Par contre si $IP < 0$, ou $\text{ratio } P/C < 1$, alors le projet n'est pas du tout intéressant et donc à reformuler ou à rejeter.

Exemple:

Soit un projet dont les flux de trésorerie (en F) est présenté dans le tableau ci-dessous avec un taux d'actualisation de 10%.

Calculer l'indice de profitabilité de ce projet.

Tableau: Flux financiers du projet

Années	0	1	2	3	4	5	6	7	8
CF	-72000	14000	15000	17000	17000	17000	17000	17000	17000

Solution:

Par définition,
$$IP = \frac{VAN}{\sum C_i / (1+r)^i}$$

Alors calculons la VAN de ce projet

Années	0	1	2	3	4	5	6	7	8
CF	-72000	14000	15000	17000	17000	17000	17000	17000	17000
Coef d'act à 10%	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564	0,513	0,467
CF actualisé	-72000	12726	12390	12767	11611	10557	9588	8721	7939
CF actualisé cumulé	-72000	-59274	-46884	-34117	-22506	-11949	-2361	6360	14299

La VAN est de 14299 F.

Calculons à présent l'indice de profitabilité du projet

Dans ce cas précis, nous n'avons pas besoin d'actualiser le coût d'investissement car il s'agit uniquement des dépenses actuelles et qu'à ce titre elles ne demandent pas à être actualisées.

Application: $IP = 14299/72000 = 0,19$

$IP > 0$, alors le projet est rentable. Et que 1 F investi génère un gain de 0,19 F.